

2009

# Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO



Ale xis Re ye s He c he va ria

CENTRO POLITECNICO DEL PETROLEO

10/07/2009

## RESUMEN

El presente artículo pone en sus manos una metodología que le ayuda a construir y analizar una matriz DAFO en una organización para la realización del diagnóstico estratégico en el momento de llevar a cabo un ejercicio estratégico o mejorar la posición estratégica de la misma, mostrándole el camino lógico que se aconseja seguir para lograr una información confiable que apoye la toma de decisiones, además que permite minimizar el margen de error en el momento de definir el posicionamiento estratégico y se describen algunos comportamientos que siguen las organizaciones al pasar por cada cuadrante.



## **Contenido**

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Alcance del estudio:</b> .....	2
<b>Objeto de estudio:</b> .....	2
<b>Campo de estudio:</b> .....	2
<b>I: ESTADO DEL ARTE</b> .....	3
Análisis Interno de la organización comprende: .....	4
Análisis Externo de la organización comprende: .....	4
Fig. 1.1. <i>Esquema simplificado de una Matriz DAFO.</i> .....	5
<b>II: MÉTODO</b> .....	6
Metodología para la construcción y análisis .....	6
Información más fidedigna y probable .....	6
<b>III: RESULTADOS</b> .....	7
<b>CONCLUSIONES</b> .....	23
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	24
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	25

## **Introducción**

Dada la importancia que tiene para la sociedad que la Empresa Estatal Socialista alcance su más alto desempeño en el cumplimiento de su objeto social para la cual fue diseñada a través de su proceso de gestión administrativo y poder satisfacer las necesidades y aspiraciones sociales que conllevaran a elevar la calidad de vida de la nación cubana en su mas alto desempeño.

Todo este proceso tendrá su máxima expresión cuando se alcance la efectividad de las funciones administrativas de cada una de las organizaciones, por lo que se hace necesario que la planeación y dirección estratégica de las mismas se conviertan en el eje central de dichos procesos de gestión, ahora bien para que esto suceda y pueda convertirse en un verdadero modelo de éxito que conduzca al cumplimiento del objeto social encomendado se requiere de un Diagnostico Estratégico en tiempo real que sea lo mas fidedigno y probable posible del Análisis externo e interno de la organización.

Para el diagnostico estratégico se utilizan distintas herramientas de probada efectividad, una de ellas es la Matriz de Balance de Fuerzas conocida por sus siglas FODA o DAFO, cuyo uso permite enriquecer dicho diagnostico, pero por si sola no aporta ningún beneficio, si no se incorpora un proceder lógico para su construcción y análisis, por el alto grado de incertidumbre que aporta el entorno hoy en día y el elevado contenido de subjetividad que encierra.

Dicen que como herramienta es tan buena como la persona que la utiliza, si le hacemos justicia diremos en particular que ha sido banalizada al extremo que muchos directivos no desean saber de ella, pero aun así conserva sus beneficios originales siempre y cuando se desarrolle con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Como antecedentes principales se tiene que es absolutizada por si sola para emitir criterio de diagnósticos organizacionales, en la mayoría de los casos solo indican si hay o no interacción entre las fuerzas que interviene en el proceso, los criterios de utilización de escalas para la evaluación de los impactos limita las posibilidades de otros criterios que tienen los panelistas, no tienen en cuenta la magnitud del riesgo asociado y su probabilidad de ocurrencia.

Por todo lo anteriormente dicho el propósito es minimizar estas razones y para ello se propone resolver el siguiente **problema científico**:

*¿Cómo contribuir a la construcción y análisis de una Matriz DAFO que aporte información más fidedigna y probable posible, que ayude a la toma de decisiones de la alta dirección para alcanzar la visión de una organización?*

Para solucionar dicho problema se propone el siguiente **objetivo**:

*Proponer una metodología para la construcción y análisis de la Matriz de Balance de Fuerzas (DAFO) en una organización.*

**Alcance del estudio:**

El mismo posibilitará abarcar las organizaciones con o sin fines de lucro de cualquier sector de la sociedad, religiosas y no religiosas con la finalidad de hacer mas efectiva la toma de decisiones.

**Objeto de estudio:**

Matriz de Balance de Fuerzas en una organización.

**Campo de estudio:**

La lógica para la construcción y análisis de la Matriz de Balance de Fuerzas en una organización.

## **I: ESTADO DEL ARTE**

La matriz que estudiaremos acá denominada como análisis de la matriz DAFO o situacional, así como las variables de esta no son nada nuevas pues se remontan a los finales de la década del '60.

Son varios los autores que refieren la importancia de emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades, pero en ocasiones se ignora lo significativo que resulta el reto de superar las debilidades en la organización para explotar adecuadamente las oportunidades. Si se profundiza bien, una debilidad es la ausencia de fuerza y para vencer o superar esa debilidad real, el desarrollo organizacional, puede convertirse en una estrategia positiva dentro de la organización.

La matriz DAFO obliga a los dirigentes de la entidad a *analizar sistemáticamente* la situación de su organización y por lo tanto a planear estrategias, tácticas y acciones para alcanzar la efectividad deseada.<sup>1</sup>

No es sensato pensar que el diseño de la matriz DAFO es cuestión de un paso formal en un proceso único, donde una vez concluido este ya no vuelve a él, no, la dinámica de esta labor nos impone que constantemente tengamos que laborar con versiones nuevas y actualizadas, por lo que dispondremos de matrices en el pasado, presente, futuro y a su vez el presente actualizado reiteradamente; veamos:

Vemos en la matriz DAFO una magnífica herramienta de trabajo, siempre que sea *adecuadamente manipulada por manos sabias*.

El análisis DAFO nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Existe una manera muy eficaz para formalizar y enriquecer el Diagnóstico Estratégico. De hecho es el modo más "apropiado y apropiable"<sup>2</sup> entrelazar los resultados del análisis interno y externo para ponderar la importancia de ambos.

A esta técnica se le conoce como Matriz de Balance de Fuerzas, o más popularmente, Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

De acuerdo con esta técnica, una vez que contamos con una buena definición de nuestras fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, se construye un eje de coordenadas en el que se muestran cuatro cuadrantes.

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada uno de estos cuadrantes. Para esto algunos autores recomiendan la formulación de preguntas que permitan un mejor análisis e interpretación, cuyas interrogantes que plantean no difieren mucho de un autor a otro, por lo que pueden considerarse válidas su utilización.

---

<sup>1</sup> (Análisis estratégico de PESCANOVA, 2008)

<sup>2</sup> (Quinn Robert, 1998)

El análisis DAFO se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra la organización, el análisis DAFO permite *detectar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades internas de la empresa y las Amenazas en el entorno*<sup>3</sup>.

### **Análisis Interno de la organización comprende:**

**Fortalezas:** Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en que nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?<sup>4</sup>

**Debilidades:** Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia<sup>5</sup>.

Para realizar el análisis interno se han de considerar el análisis de recursos, de actividades y de riesgos

### **Análisis Externo de la organización comprende:**

**Oportunidades:** Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva<sup>6</sup>.

**Amenazas:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades<sup>7</sup>.

Para realizar el análisis externo se han de considerar en el análisis del entorno a los grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos<sup>8</sup>.

Esto no es otra cosa que tener en cuenta los factores estratégicos del entorno, como los económicos generales, los políticos legales, sociológicos culturales, los tecnológicos, económicos competitivos y finalmente el que es imposible dejar de considerar por su impacto social a largo plazo los ecológicos medioambientales.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización se puede construir la Matriz DAFO, matriz que permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

Con el análisis DAFO se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa<sup>9</sup>.

---

<sup>3</sup> (Morse George, 1998)

<sup>4</sup> (Wehrlich Heinz; Universidad de San Francisco, 1986)

<sup>5</sup> (Wehrlich Heinz; Universidad de San Francisco, 1986)

<sup>6</sup> (Stoner James & Freeman Edward, 2004)

<sup>7</sup> (Stoner James & Freeman Edward, 2004)

<sup>8</sup> (Llorea, 2000)

<sup>9</sup> (La Matriz DAFO en el Tiempo)



La que se puede representar por medio de cuatro cuadrantes los cuales pueden ubicarse en un eje de coordenada representando aspectos positivos y negativos para la organización los cuales debe seguir bien de cerca, como se ilustra a continuación en la siguiente figura<sup>10</sup>.



Fig. 1.1. Esquema simplificado de una Matriz DAFO.

¿Qué funciones se deben considerar para el análisis del balance de fuerzas en una organización?, se deben tener presente todas las funciones entre ellas, filosofía de la alta dirección, orientación estratégica, administración y organización, cultura organizacional, sistema de valores que acompañan a la misión, estructura, clima organizacional, operaciones, finanzas, gestión del capital humano, sistema de investigación e innovación y sistema tecnológico.

Todo lo anterior presupone primeramente que se hace muy necesario la preparación del perfil de la organización<sup>11</sup>, para que realmente la matriz DAFO pueda tener efectividad y el diagnóstico sea lo más real posible.

<sup>10</sup> (Análisis DAFO en PESCANOVA, 2008)

<sup>11</sup> (Análisis DAFO, 2009)

## **II: MÉTODO**

Para darle solución a las deficiencias consultadas en los antecedentes que aun persisten sobre el uso de la Matriz de Balance de Fuerzas en una organización se propone la siguiente **hipótesis**:

*Una metodología para la construcción y análisis de la Matriz DAFO, permite obtener información mas fidedigna y probable para la toma de decisiones.*

Para la validación de dicha hipótesis se hacen necesario operacionalizar las variables siguientes:

Metodología para la construcción y análisis

Información más fidedigna y probable

Tipo de estudio diseñado:

*No experimental*

Para la ejecución del estudio fueron seleccionados de forma aleatoria simple cientos de artículos, escritos y documentos de diagnostico estratégicos de organizaciones, realizados y publicados en diferentes sitios web principalmente el sector pesquero y petrolero.

Para encontrar los valores de cada una de las variables citadas anteriormente se utiliza como instrumento de medición el *análisis documental y registro* el cual permite la revisión de todas las fuentes secundarias de información consultadas al respecto con el propósito de recopilar los datos necesarios para su procesamiento y posterior análisis.

El procedimiento seguido para acceder a los datos necesarios para la validación de la hipótesis se describe como sigue, primero se concibe un cronograma de trabajo el cual incluye la preparación de los expertos que colaboraron en el estudio para lograr una mayor eficiencia de los resultados, la colaboración de las organizaciones para la revisión de sus análisis efectuado durante la construcción y análisis de la matriz de balance de fuerza y una vez cumplido estos pasos se procede a la utilización de procedimientos para el procesamiento y análisis de los datos.

## **III: RESULTADOS**

### **3.1. Metodología para la construcción y análisis.**

- 
- Para construir una matriz de balance de fuerza primero hay que seleccionar un grupo de personas, entrenados a trabajar en equipo, entendidos en la actividad con basta experiencia en el sector o con alto nivel de información, necesitándose un facilitador o conductor del ejercicio con experiencia en el campo de la planeación y dirección estratégica con habilidades en aplicación de técnicas y procedimientos para solucionar problemas en la toma de decisiones, él cual hará referencia a las cuestiones esenciales del diagnóstico y la finalidad que se persigue, construir y analizar una matriz DAFO, donde el interesado en el diagnostico estará representado o al tanto de los resultados y dar su visto bueno.
  - Para la preparación del perfil general de la organización, se requiere que un representante de la misma realice un breve pero profundo análisis histórico que ha tenido que afrontar en los últimos tres o cinco años, de forma tal que permita a los panelista adquirir la mayor cantidad posible de información para llevar a cabo el diagnostico.
  - En caso de contarse con suficientes personas para el trabajo en grupo es aconsejable dividirlo en cuatro equipos aplicando el principio de afinidad e idoneidad para un análisis mas profundo de cada cuadrante, de no poder dividirlo se recomienda comenzar con el análisis externo, amenazas y oportunidades, y finalmente el análisis interno fortalezas y debilidades.
  - Una vez decidido como se operara proceder:

---

### **Grupo 1**

---

Comenzar realizando un análisis de los factores estratégicos del entorno uno a uno para que se pueda comprender como impactara, en que magnitud lo hará y cual será su probabilidad de ocurrencia, para que se pueda entender mejor este análisis de los factores estratégicos, el autor quisiera compartir su experiencia de trabajo con ustedes:

#### **1. Factores Económicos Generales.**

- ◆ Elevado nivel de endeudamiento.

- ◆ Incremento de los precios del petróleo.
- ◆ Crisis financiera mundial.
- ◆ Crisis energética mundial.
- ◆ Crisis alimentaria mundial.
- ◆ Caída de los índices de consumo a nivel mundial.
- ◆ Incertidumbre en los mercados financieros.
- ◆ Tasas de cambios variables en periodos de tiempo relativamente cortos.
- ◆ Aumento de los costos de las materias primas fundamentales para garantizar la producción.
- ◆ Centralización de la moneda convertible a través de la cuenta única.
- ◆ Relaciones de negocio comerciales y financieras priorizadas con China y Venezuela como principales socios.
- ◆ Creación de nuevas empresas asociadas.
- ◆ Contratos con PEDEVSA, PETROVIENTNAN, PETROBRAS Y GASPRON.
- ◆ Creación de bloques económicos comerciales en América Latina.
- ◆ Intento por crear una sola moneda para las Américas.
- ◆ Intento de creación del Banco del Sur

## **2. Factores Políticos Legales.**

- ◆ Recrudescimiento de política del bloqueo, lo cual no nos permite poner nuestras producciones en el mercado Norteamericano.
- ◆ Crisis sistémica del imperialismo.
- ◆ Eliminación de las restricciones de viajes a los ciudadanos cubanos americanos.
- ◆ Electo presidente negro en E.U.A.
- ◆ Realización de fórum mundial sobre problemas energéticos, ecológicos y alimentarios.
- ◆ Incorporación de otros países al ALBA.
- ◆ Creación del ALBA y PETROCARIBE.
- ◆ Inserción de Cuba en UNASUR.
- ◆ Apoyo de la mayoría de los pueblos de América a la suspensión del embargo económico.

- ◆ La Globalización y neoliberalismo coexisten pero se debilitan.
- ◆ Barreras arancelarias.
- ◆ Disposiciones legales (MTSS, MFP, CTMA Y MEP).
- ◆ Exigencias de los organismos centrales por la implementación de los sistemas de gestión integrada del Capital Humano.
- ◆ Documentos jurídicos y normativas para la regulación del impacto y abuso sobre los recursos no renovables.

### **3. Factores Sociológicos y culturales.**

- ◆ Las expectativas de los consumidores se deslizan del terreno de la cantidad a la calidad y al de una información más completa y fidedigna debido a los cambios psicológicos.
- ◆ No se cuenta con comunidades pesqueras, lo cual dificulta la continuidad histórica de la actividad.
- ◆ Creación de círculos de intereses en el sector petrolero que garantiza la continuidad.
- ◆ Alta competencia del mercado laboral, propiciado por ofertas más atractivas en incentivos, condiciones y reconocimiento social.
- ◆ Elevado nivel de exigencia por parte de nuestros clientes de la Certificación de nuestros productos y procesos.
- ◆ Suficientes opciones de recreación en el entorno de la empresa.
- ◆ Fluctuación de la fuerza de trabajo.
- ◆ Cercanía al Polo turístico en desarrollo Varadero y Playa Girón.
- ◆ Zona de alto grado de crecimiento de la población
- ◆ Población de alto nivel escolar y cultural.
- ◆ Cambio en los niveles de consumo de las clases medias y bajas en E.U.A.
- ◆ Cambio en el estilo de vida y los patrones de consumo a nivel mundial.
- ◆ Altos índices de desempleo en las principales economías mundial.

### **4. Factores Tecnológicos.**

- ◆ Crisis tecnológica (sistema tecnológico próximo a sus límites)

- ◆ La innovación tecnológica escapa al dominio de las mayorías de las empresas y se convierte en un imperativo para el crecimiento y supervivencia de las empresas.
- ◆ Desarrollo de las tecnologías de la Informática y las comunicaciones.
- ◆ Difícil acceso a la tecnología industrial, naval y pesquera de punta que trae consigo la disparidad tecnológica.
- ◆ Sector a nivel internacional con elevados índice de investigación e innovación tecnológica.
- ◆ Organizaciones consumidoras de tecnología.
- ◆ Desarrollo de nuevas tecnologías que utilizan otros portadores energéticos.
- ◆ Las nuevas tecnologías están en manos de las grandes transnacionales que dominan los hidrocarburos.
- ◆ Servicios dependientes de la tecnología.
- ◆ Obstaculización para la transferencia de tecnología.

#### **5. Factores Económicos Competitivos.**

- ◆ La comercialización de la empresa es dirigida, fundamentalmente hacia CARIBEX.S.A, GRUPO DEL CARIBE, PESCARIBE, INDIPES.
- ◆ Existe relación estable con los suministradores de insumos para la producción. (PROPES, MINBAS, HIDROLOGIA, COMUNICACIONES).
- ◆ La posibilidad de que Empresas como Caibarien, Coloma y Batabanó, entren al sector del mercado fresco de Varadero traerá consigo que sus costos se eleven y la calidad de sus productos disminuya con la pérdida del prestigio de que estas gozan.
- ◆ La posibilidad de que Empresas de la acuicultura con su posible evolución y desarrollo coloquen en el mercado productos frescos (Tilapia roja) y filete de Claria, dependería de la aceptación de los clientes, a su vez sería algo difícil pero no imposible por la lealtad de los clientes hacia nuestros productos.
- ◆ Nuestro principal cliente Pesca Caribe goza de prestigio y fuerza a escala nacional e internacional.
- ◆ Los proveedores son los mismos que los de nuestros competidores.

- ◆ El descubrimiento y explotación de los yacimientos crece mucho menor a como lo hace su tasa de consumo.
- ◆ Penetración del mercado por compañías que prestan servicio al Turismo con productos a muy bajo precio en comparación con el nuestro.
- ◆ Presencia de empresas foráneas que prestan el mismo servicio.
- ◆ Presencia de clientes que demandan de nuestros servicios.
- ◆ Clientes que demandan nuevos servicios.

#### 6. Factores Medioambientales.

- ◆ Crisis ambiental (incremento de temperatura, emisiones de CO2 y crecimiento de la población mundial).
- ◆ Regulaciones locales e internacionales de estricto cumplimiento.
- ◆ Sectores muy agresivos del medio ambiente.
- ◆ La materia prima principal constituye un recurso natural no renovable.
- ◆ Disminución de forma exponencial de las principales reservas de hidrocarburo.
- ◆ Transición a una economía cada vez mas descarbonizada.
- ◆ Sustentabilidad de las energías no renovables.
- ◆ Reconocimiento ambiental por CITMA.
- ◆ Sistemas de gestión medioambientales.

Una vez que se hayan analizados los factores estratégicos del entorno que interactúan con la organización se procede a identificar las principales amenazas haciendo uso de la técnica grupal tormenta de ideas para lo cual recomendamos seleccionar entre 5 y 7 amenazas y oportunidades que pueden impactar dentro de tres a cinco años.

- **Amenazas:** acontecimientos, variables y características del contexto social, económico, político, legislativo, cultural, tecnológico, medioambiental, territorial o internacional cuyo impacto puede reducir o limitar la capacidad o volumen actual de actividad y/o nivel de competitividad en el marco que le es propio a la empresa.

- **Oportunidades:** acontecimientos, variables y características del contexto social, económico, político, legislativo, cultural, medioambiental, territorial o internacional que producen algún impacto facilitando y/o incrementando el éxito actual de respuesta en el marco que le es propio a la empresa.

Los factores que se identifiquen han de cumplir los siguientes criterios:

- Comprobar que el factor pueda ser medido con datos y hechos concretos que demuestren su existencia (evitar emitir simplemente opiniones).
- Comprobar que cada factor identificado pueda aplicarse para el conjunto de Cuba, Asia, África, Europa y América Latina (evitar reflejar solo particularidades de territorios locales).
- Asegurar que cada factor identificado ejerza su influencia como mínimo en un ciclo temporal de tres a cinco años.
- Solicítele a los miembros que ordenen según grado de importancia utilizando una escala del uno (más importante) al diez (menos importante).
- Acordar que el factor sea seleccionado por técnica de consenso con amplia mayoría de sus miembros del grupo para  $W \geq .5$  o  $C_c \geq .6$ .

Ítem	Factores	E1	E2, ...,	E <sub>n</sub>	$\sum a_i$	$\Delta = \sum a_i - T$	$\Delta^2$
A1							
A2							
A <sub>n</sub>							
K=n							

Ítem	Factores	E1	E2, ...,	E <sub>n</sub>	$\sum a_i$	$\Delta = \sum a_i - T$	$\Delta^2$
O1							
O2							
O <sub>n</sub>							
K=n							



Listar los factores internos de la organización ídem al procedimiento anterior para el balance externo:

- **Fortalezas:** Aquellas capacidades distintivas en las que se apoya para basar el crecimiento, el desarrollo y crear una fuente de ventaja competitiva para enfrentar la competencia facilitando su capacidad actual de respuesta en el marco que le es propio.
- **Debilidades:** Aquellas capacidades no potenciadas que de mantenerse o atenuarse dificultan y/o reducen el crecimiento, el desarrollo y el potencial de cambio de la organización debilitándola ante la competencia en el marco que le es propio.

Los factores que se identifiquen han de cumplir los criterios que fueron fijados para el análisis externo y puede utilizarse el esquema siguiente:

Ítem	Factores	E1	E2, ...,	E <sub>n</sub>	$\sum a_i$	$\Delta = \sum a_i - T$	$\Delta^2$
F1							
F2							
F <sub>n</sub>							
K=n							

Ítem	Factores	E1	E2, ...,	E <sub>n</sub>	$\sum a_i$	$\Delta = \sum a_i - T$	$\Delta^2$
D1							
D2							
D <sub>n</sub>							
K=n							

Una vez que los expertos hayan listado completo los elementos que conformaran cada cuadrante se procede a ordenarlos según importancia, haciendo uso de la escala del Anexo 1, luego aplicar el método de Kendall para obtener T y W siguiendo los pasos para el mismo:

1. Factor de concordancia, es una de las herramientas matemáticas estadísticas que se obtiene después de aplicar el método de Kendall que fundamentan el método de expertos muy usado durante el proceso de filtrado cuando se necesita tener cierto grado confiabilidad para decidir cuales pocos factores son los de mayor importancia que deciden el destino de la organización en estos momentos y situación que validan la hipótesis planteada.

$$T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} / K \text{ ec.1.1}$$

1. Propiedad de Variable

$$\sum a_i \leq T$$

2. Coeficiente de concordancia, herramienta matemática estadística que se obtiene después de aplicar los métodos de Kendall y Delphi durante la validación de cuanta confiabilidad encierra una información con alto contenido subjetivo dependiente del conocimiento empírico de los expertos para la toma de decisiones.

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2(K^3 - K)} \geq 0.5 \text{ ec.1.2; } C_c = \left(1 - \frac{W_n}{W_r}\right) \cdot 100 \geq 0.6 \text{ ec.1.3}$$

Después del resultado trabajar con los valores  $\leq T$  y esos serán los factores mas importantes, siempre y cuando se cumpla la condición que  $W \geq 0.5$ .

- El análisis de las variables externas culmina con la valoración de su probabilidad de ocurrencia para las amenazas y la probabilidad de éxito para las oportunidades, para lo cual se recomienda hacer un análisis del comportamiento de dichas variables en el pasado, presente y futuro. Para lo cual retomamos las amenazas y oportunidades que ya fueron filtradas en el paso anterior, en el caso de las amenazas se le asignara un valor de probabilidad de ocurrencia (p) y severidad del impacto (S) asociado a cada factor, para las oportunidades se les asignara un valor de probabilidad de éxito (p) e importancia (W) asociada a cada factor, donde p puede tomar valores que van desde 0,1; 0,2; 0,3; .....;1 y S,W van desde 1 menos severo e importante hasta 10 mas severo e importante respectivamente, estimado lector esto permite no solo evaluar si impacta o no, si no con que frecuencia lo hace y cual será su consecuencia sobre la organización, una gota de agua por muy poco peso que tenga si cae reiterativamente sobre una roca termina perforándola, cuando se analizan oportunidades permite pasar a un segundo plano que es conocer si tendrá o no éxito para la misma.

Ítem	Factor	p	S
A1		0,2	9
An			

El producto de  $(p \cdot S) \geq 7$  permite obtener las amenazas mas criticas para la organización y que se puedan trazar las acciones para minimizar sus efectos.

Ítem	Factor	p	W
O1		0,2	9
On			

El producto de  $(p*W) \geq 7$  permite obtener las oportunidades que tendrán éxito para la organización y se puedan trazar las acciones para su optimización.

- Una vez esclarecidas las variables externas se puede pasar al análisis DAFO, para lo cual recomendamos el siguiente esquema de matriz.

		FACTORES EXTERNOS					
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		O1	On	A1	An		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1					
		Fn					
	DEBILIDADES	D1					
		Dn					

Para el análisis de los cuadrantes se requiere ponderar las respuestas de los expertos, para lo cual se recomienda utilizar la escala ordinal del 1 al 7, donde:

- 7 muy alto
- 6 alto
- 5 ligeramente alto
- 4 medio
- 3 ligeramente bajo
- 2 bajo
- 1 muy bajo

Cual es la ventaja con respecto a la que comúnmente se utiliza del 1 al 3, es que permite mayor amplitud en el intervalo de evaluación esto evita que todos los cuadrantes tengan prácticamente el mismo valor, que tiende a la confusión y disminuya el margen de error en la información que brinda la DAFO.

Recuerde que en todos los casos debe lograrse el consenso entre los expertos y esto se obtiene cuando el  $W \geq 0,5$  ahora bien como proceder para ponderar cada cuadrante:

Ejemplo Cuadrante I Maxi- Maxi (FO), donde se requiere maximizar al máximo las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades, recomendamos responder las interrogantes relacionadas para cada cuadrante, responder la primera pregunta permite conocer concretamente si las capacidades internas de la organización tienen potencial para aprovechar las oportunidades que han sido identificadas y si estas tienen posibilidad de éxito.

¿Si maximizo F1 como maximizo O1, O2,..., On?, las siguientes interrogantes permiten su esclarecimiento.

¿Permite esta fortaleza aprovechar concretamente esta oportunidad? Si o no, entonces, ¿Cuál es la magnitud del aprovechamiento?

Para el Cuadrante II Maxi-Mini (FA), donde se requiere maximizar las fortalezas para minimizar o atenuar el efecto de las amenazas y que la organización se proteja de los impactos.

¿Si maximizo F1 como me protejo A1, A2,..., An?, las siguientes interrogantes permiten su esclarecimiento.

¿Protege esta fortaleza contra esta amenaza específica? Si o no, entonces, ¿Cuánto protege?

Para el Cuadrante III Mini-Maxi (DO), donde se requiere minimizar las debilidades que arrastra la organización que le impiden aprovechar o maximizar las oportunidades que brinda el entorno.

¿Si debilito D1 como maximizo O1, O2,..., On?, las siguientes interrogantes permiten su esclarecimiento.

¿Afecta esta debilidad el aprovechamiento de la oportunidad correspondiente?, si o no, entonces, ¿Cuánto afecta el aprovechamiento de la oportunidad?

Para el Cuadrante IV Mini-Mini (DA), donde se requiere que la organización minimice lo mas que pueda dicha deficiencia, hasta hacerla invulnerable y pueda de esta manera protegerse del impacto de las amenazas.

¿Si debilito D1 como me protejo disminuyo A1, A2,..., An?, las siguientes interrogantes permiten su esclarecimiento.

¿Hace vulnerable a la organización esta debilidad ante la amenaza en cuestión?, si o no, entonces, ¿Cuán vulnerable hace al sistema esta debilidad frente a esta amenaza?

A continuación se determinan la cantidad máxima de puntos y la cantidad real de puntos por cada cuadrante.

Ejemplo en el **cuadrante I:**

- Calcular la cantidad de puntos máximos en el cuadrante: multiplicar las (Fortalezas) X (Oportunidades) X (7) Máximo de puntos posible)=  $(2*2*7)=28$
- Calcular la cantidad de puntos reales: sumatoria de los puntos del cuadrante =  $4*(28)=112$ , a continuación se ilustra un ejemplo ya tabulado para un caso específico donde se puede entender como proceder y cual debe ser el cuadrante que da la posición de la organización en ese momento del diagnostico.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	□	
F1	CUADRANTE I (4 X 4 X 7)= 82.1%) Ofensiva						CUADRANTE II (4 X 4 X 7)= (58.0%) Defensiva						
F2													
F3													
F4													
F5													
F6													
D1	CUADRANTE III (4 X 4 X 7)= (89.2%) Adaptativa						CUADRANTE IV (4 X 4 X 7)= (75.8%) Supervivencia						
D2													
D3													
D4													
D5													
D6													
□													

Después se busca el porcentaje por cada cuadrante al dividir la Cantidad reales de puntos entre la cantidad máxima de puntos multiplicándolo por 100, se obtienen como resultado el cuadrante de mayor puntuación obteniéndose el Posicionamiento Estratégico Empresarial, con el correspondiente problema estratégico, solución estratégica y el tipo de estrategia que manifiesta la organización en ese momento del diagnóstico OFENSIVO, DEFENSIVO, ADAPTATIVA, SUPERVIVENCIA.

	PTO	TOT	%
CUADRANTE I	92	112	82.1%
CUADRANTE II	65	112	58%
CUADRANTE III	100	112	89.2%
CUADRANTE IV	85	112	75.8%

Todo el tratamiento matemático estadístico que se ha descrito es muy sencillo y de fácil comprensión, pero hay cuestiones de interpretación que requieren de un profundo análisis de una matriz de actividades para que arroje la información óptima para la toma de decisiones en una organización que se ha venido insistiendo desde el comienzo del trabajo.

¿Que significado tiene que la organización este en el cuadrante I?

Cuadrante I: Maxi-Maxi, actitud de la organización Ofensiva, las empresas que evidencian este posicionamiento son las líderes del sector o realizan movimiento para alcanzar esa posición, principales características: concentran la mayor cuota del mercado, productos o servicios únicos difíciles de copiar, crean nuevas demandas al cliente, destinan el 90 % del presupuesto a Investigación e Innovación, las personas y clientes como centro de su negocio, mejoras continuas de procesos, contacto personalizado con el cliente, practicas de valores como el cambio, el conocimiento y la diferenciación, firme decisión en atacar y defender un mercado, como estrategias competitivas el crecimiento diversificado concéntrico y horizontal.

¿Qué significado tiene que la organización este en el cuadrante II?

Cuadrante II: Maxi-Mini, actitud de la organización Defensiva, las empresas que evidencian este posicionamiento se empeñan en reducir los efectos de los cambios, políticos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales en vez de aprovechar dichas variaciones externas para convertirlas en oportunidades, ven el entorno como constante amenazas y no como un desafío mas, comienzan a ceder ante la competencia buscar nuevos nichos de mercados en vez de defender a toda costa los existentes, invierten



sumas considerables en tecnologías tipo base en vez de invertir en tecnología clave, reducción en sus volúmenes de producción y ventas mostrando un crecimiento estable y les place más compartir la cuota de mercado que atacar al líder.

¿Qué significado tiene que la organización este en el cuadrante III?

Cuadrante III: Mini-Maxi, actitud de la organización en estado adaptativo, son empresas que operan en un medio de demanda declinante o exceso de capacidad de oferta, buscan segmentos o nichos rentables, las mismas atraviesan difícil situación financiera, endeudamiento, capacidad crediticia limitada, reducción de gastos en publicidad y promoción, mercado laboral en desequilibrio, alta fluctuación de personal, clima laboral adverso, desinversión en algunas líneas y apertura de otras, repliegue en algunas áreas o productos y crecimiento en otras hasta lograr acoplar sus fuerzas internas al entorno de la organización con la correspondiente reorientación de sus estrategias.

¿Qué significado tiene que la organización este en el cuadrante III?

Cuadrante IV: Mini-Mini, actitud de la organización en estado de supervivencia como su nombre lo indica esta organización carece de salud financiera con los consiguientes males de endeudamiento, deterioro de los índices de liquidez y solvencia, incapacidad de pagos, negociación de bienes con el estado, malos resultados económicos, cambios frecuentes en el mando de directivos, despido de personal, congelación de plantillas, ventas de activos, reducción e eliminación de procesos, altas operaciones en las cuentas por cobrar, desinversión o ventas de parte del negocio hasta liquidar o vender totalmente el proyecto.

Además de conocer el tipo de comportamiento que evidencian las organizaciones en cada cuadrante, la matriz FODA permite conocer cual es el problema estratégico general y las posibles soluciones estratégicas, veamos el siguiente caso una organización que se encuentra en el tercer cuadrante Mini-Maxi (DO) con una actitud adaptativa, su problema estratégico general podría ser, "si se a crecentan y mantienen las amenazas del entorno y *no son superadas las deficiencias que constituyen debilidades*, aunque se cuente con determinadas fortalezas, no podrán ser aprovechadas las oportunidades que brinda el entorno"

La solución estratégica "la organización debe basarse en sus principales fortalezas, aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno, *reducir sus debilidades* para atenuar así los efectos de las amenazas"

## **CONCLUSIONES**

- La matriz de actividades o FODA como se le ha llamado, puede contribuir al diagnóstico estratégico de una organización y aportar información útil para la toma de decisiones siempre que se sigan los pasos metodológicos propuestos en dicho artículo.
- La matriz FODA por si sola no entrega la información necesaria para la toma de decisiones en una organización, esta debe complementarse con otras herramientas que utilizan las ciencias empresariales para su estudio.

## **RECOMENDACIONES**

- Utilizar la metodología propuesta para hacer efectiva la construcción y análisis de una matriz FODA para diagnosticar una organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. <http://www.gestiopolis.com>. (n.d.).
2. <http://www.monografia.com>. (2008, 5 23). Retrieved 4 13, 2009, from <http://www.monografia.com>
3. <http://www.monografia.com>: <http://www.monografia.com>
4. Llorca, C. D. (2000). *Taller de dirección por valores*. La Habana.
5. Morris George, L. (1998). *PLANIFICACION A LARGO PLAZO*. MEXICO: PRINCETON HALL
6. Perez Martinez, J. F. (1999). *Tesis de gestión de los RH*. La Habana: C.C.E
7. Quinn Robert, E. (1998). *Sabiduría para el cambio*. España.
8. Stoner James, A. F., & Freeman Edward, R. (2004). *ADMINISTRACION*. MEXICO: Princeton Hall.
9. Wehrlich Heinz; Universidad de San Francisco. (1986). *Excellencia Administrativa*. San Francisco, USA.
10. Johnson. G. *Exploring Corporate*. Prentice Hall.1999
11. Thompson, A. Strickland, A. *Strategic Management*.12/e. Irwin.2000
12. Welch Jack. *Wining*. Collins. ISBN:0060753943. 5 abril 2006
13. <http://www.aulafacil.com>. (2009, 2 13). Retrieved from <http://www.aulafacil.com>
14. <http://www.monografia.com>. (2004, 3 12). Retrieved from <http://www.monografia.com>